

**AGRICULTURA EN EL ORIENTE ANTIOQUEÑO, TRANSFORMACIÓN RURAL  
CONTEMPORÁNEA; PARA EL DESARROLLO LOCAL Y REGIONAL.**

**Estudio de caso empresarial**

**Amalita Cardona Buitrago**

**Asesor temático: Mario Enrique Vargas Sáez**

**Asesor metodológico: Mario Enrique Vargas Sáez**

**UNIVERSIDAD EAFIT**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**MAESTRIA EN GERENCIA DE EMPRESAS SOCIALES PARA LA INNOVACIÓN  
SOCIAL Y EL DESARROLLO LOCAL**

**MEDELLÍN**

**2016**

## Contenido

Resumen.....	3
Introducción .....	4
Marco Teórico.....	7
Figura 1: Componentes de una política de emprendimiento .....	10
Metodología .....	11
Figura 2: Jurisdicción Cornare .....	11
Fuente: Plan de acción .....	11
Figura 3. Ecosistemas degradados .....	12
Estrategias .....	12
Figura 4 :Diseño campaña de articulación .....	13
Foto 1: Semillero con niños .....	14
Foto 2: Cultivando en familia.....	14
Foto 3: Actores del territorio .....	15
Foto 4: Fortalecimiento productivo .....	15
Figura 5: Plegable propuesta de articulación.....	17
Discusión.....	17
Resultados .....	20
Figura 6. Iniciativa a implementar en el municipio de Rionegro .....	21
Foto 5: Plaza de mercado Rionegro .....	21
Foto 6: Plaza de mercado Rionegro .....	22
Foto 7: Plaza de mercado Rionegro .....	23
Referencias bibliográficas.....	23

## **Resumen**

El estudio de la experiencia empresarial en el presente documento pretende visualizar un modelo de negocio implementado en el oriente antioqueño como es Transforma-Oriente que busca integrar a los agricultores con un enfoque diferente de modelo agrario, con un equilibrio entre la competitividad y la cohesión, entre la modernidad y solidaridad, entre la sociedad y los territorios; para salvaguardar la actividad agrícola y la economía campesina, así como el manejo integral de los recursos naturales involucrados en esta actividad económica, mediante estrategias de planificación participativa institucional y comunitaria.

Transforma-orienté se fundó en el año 2015 y tiene su sede en Rionegro; municipio importante por su centralidad y dinámica de desarrollo. Pretende integrar los diferentes actores del territorio para reactivar las actividades y vocación agrícola, como un tema de mercado justo y oportunidad de desarrollo regional.

Los resultados descritos aquí indican la poca gestión y falta de procesos articulados para permitir una transformación contemporánea desde la ruralidad con su principal actividad económica que es la agricultura.

Como conclusión, se evidencia que Transforma- Oriente es una organización que asumió una problemática social con unas estrategias y propuestas pertinentes de desarrollo teniendo en cuenta la exigencia y dinámica actual del mercado.

**Palabras clave:** Transformación rural contemporánea, mercado justo, procesos de articulación, modelo agrario, competitividad y cohesión.

## **Introducción**

*“La ruralidad representa una memoria histórica que, desde el origen mismo de la civilización, ha tendido un arco entre el ser humano y quién lo excede: la naturaleza o el tiempo. El entretejido de la ruralización es así, antes que nada, el primer marco dentro del cual el hombre y la mujer establecen el diálogo con una tierra a la que necesitan saber como protectora”*

*Raúl Zurita (Poeta Chileno)*

En el Oriente Antioqueño la producción agrícola ha sido la actividad campesina más importante. Más de 71.227 hectáreas estaban dedicadas a la producción agrícola, pero actualmente es común observar predios abandonados y familias desplazadas por que en el campo no encuentran garantías de supervivencia.

La problemática general de la región del Oriente Antioqueño, ha puesto en condiciones de inestabilidad la economía campesina y la seguridad alimentaria de la región.

La vocación agrícola ha perdido fuerza, las actuales generaciones tienen otras expectativas diferentes al campo, ya que en este no encuentran oportunidad ni progreso. Los intermediarios son los que más se benefician de la comercialización de la gran cantidad de productos que se cultivan en este territorio, pagando precios que en algunos caso no superan los

costos de producción y transporte que están asumiendo los campesinos; esto conlleva a que la mayoría de los jóvenes no estén interesados en hacer un relevo generacional para preservar y salvaguardar la actividad agrícola.

Diversos factores de tipo social, económico y político; han propiciado un mayor deterioro del sector agrícola, una mayor concentración de la tierra y el agravamiento de los factores de violencia en el campo.

Por esta razón es que Transforma-orienta propone procesos articulados de Cooperación y Asociatividad, para el aumento de los ingresos de las familias, la recuperación de la vocación agrícola; el fortalecimiento y capacitación a las personas más jóvenes del sector rural, la reconversión tecnológica hacia una gestión empresarial y fortalecimiento organizativo, planeación del territorio mediante la sostenibilidad económica, ambiental y social, además de esto también permitirá salvaguardar dicha actividad importante para la economía local, que las comunidades rurales también tengan acceso a otros productos necesarios para su alimentación; con precios justos, posibilidades de comercialización e iniciativas de trueque.

La Organización tiene como iniciativa la implementación de estrategias desde la participación y articulación de los diferentes líderes, desde la innovación social que permita la producción, y comercialización de los productos; propuesta a nivel municipal y regional de manera integral que responda a la problemática del sector rural.

Se parte del reconocimiento de que las comunidades campesinas puedan satisfacer sus necesidades desde una visión de desarrollo integral que propicie sistemas productivos sanos, sistemas económicos viables, acciones respetuosas con las culturas y demás dinámicas que identifican cada una de las siguientes unidades territoriales (Guarne, San Vicente, Marinilla, El

Peñol, Guatapé, El Santuario, Granada, Rionegro, El Carmen de Viboral, La Ceja, La unión, El Retiro, Marinilla, Cocorná, La Unión, Abejorral, Sonsón, Nariño, Argelia, San Luis, San Francisco, Guatapé y el Peñol).

Transforma –Oriente se preocupa por la actual desactivación humana y ambiental de los espacios rurales, y por la importancia de generar nuevas estrategias productivas y de apoyo al campo con la intervención pública; con un desarrollo económico equilibrado; que propenda a la migración de las comunidades rurales a los territorios que les pertenece; generando una economía de oportunidad, con una vida digna, empleo e igualdad; desde un enfoque de mercado local y regional justo.

Como argumentan los autores Lotero y Echavarría que *“todas las experiencias recientes que dan cuenta de fuertes transformaciones económicas, revelan un sólido vínculo entre los gobernantes encargados de la gestión pública en alianza con los agentes privados y con la existencia de una “Atmósfera Gubernamental” favorable. Los gobiernos tienen la responsabilidad de fijar “reglas claras” para atraer la inversión y desarrollo de organizaciones, propiciando condiciones duraderas y en el largo plazo que definan un marco de actuación de los agentes privados. Las condiciones de estabilidad legal y normativa a más de reducir la incertidumbre y riesgo de las inversiones, suscitan estabilidad macroeconómica y sectorial. Los empresarios ya saben a que se atienen y pueden planificar y ejecutar sus inversiones en una perspectiva de largo plazo.*

*La gestión pública moderna va más allá de su rol de asignación de recursos públicos debiendo concentrar sus esfuerzos “La generación de conflictos de intereses, el estímulo a la cooperación y a la configuración de redes institucionales que sean el soporte de las actividades*

*productivas”<sup>1</sup>. La gestión pública también interviene en la generación de factores institucionales (densidad institucional) o de capital social, creando un ambiente externo propicio para el desarrollo de los objetivos de las empresas. Las diferentes organizaciones deben actuar en red con el fin de optimizar recursos. En consecuencia, la administración pública deberá emprender acciones hacia el liderazgo y fortalecimiento del tejido institucional integrados en una iniciativa común.*

*La vigencia de la institucionalidad gubernamental no puede continuar al amparo que su rol asistencial le prodiga, ha de “asumir una lógica de desarrollo productivo en la gestión municipal”<sup>2</sup>.*

*Si bien con la tradicional concepción de la planificación territorial se buscaba la organización física del espacio y la asignación de recursos para la infraestructura, también es cierto que con la gestión del desarrollo local se generan externalidades positivas que atraen la inversión y crean un entorno propicio para la competitividad del aparato productivo instalado.*

*No cabe duda que el desarrollo local está en función de la cultura de los pueblos y ella implica el reconocer las características propias, sociales y culturales, de éstos; basadas en la concepción de lo temporal y en lo espacial como también en diversas formas y ritmos de las sociedades para insertarse y concebir los procesos de desarrollo.*

## **Marco Teórico.**

---

<sup>1</sup> LOTERO CONTRERAS y ECHEVERRY CHAVARRIAGA, Op. Cit., p. 44.

<sup>2</sup> ALBURQUERQUE L., Francisco (1990). Revolución Tecnológica y reestructuración productiva: Impactos y desafíos territoriales. Buenos Aires: Grupo Editorial Latinoamericano.

En el presente trabajo con el fin de realizar una fundamentación conceptual histórica del Emprendimiento se relacionan los siguientes autores: Desde la perspectiva de McClelland, Shapero, timmons y Varela, se plasman las diferentes teorías que abarcan el emprendimiento desde los factores motivacionales que generan la necesidad de crear empresa, la influencia del entorno social y económico en todo el proceso emprendedor; el liderazgo innato y perfeccionado de los emprendedores y las etapas por las que pasa una idea de negocio, a partir de su nacimiento y durante todo su proceso. McClelland (1961), en su texto *The Achieving Society*, plasma la importancia de las relaciones humanas y su interrelación con el crecimiento económico. Este autor ha influenciado diferentes escuelas de negocios y de administración que abordan el campo de la creación de empresas, y afirma en sus diferentes textos que el principal motivo por el cual el individuo decide crear y desarrollar una idea de negocio va más allá de un logro monetario, y que este es en sí mismo un resultado dentro del cumplimiento de otros objetivos. Según este autor, las motivaciones pueden ser: poder, crecimiento profesional, reconocimiento y(o) retos personales. Esta teoría puede relacionarse con la escala de necesidades de Maslow, donde, según la satisfacción personal, las prioridades de cada individuo pueden ir cambiando de nivel (Solomon, 2013).

Según Shapero el proceso de formación de empresas ocurre en todos los países; pero cada proceso es el resultado final de una acción humana muy especial y el comienzo de otra. Pero aun dentro de esa diversidad existen patrones y características generales del proceso, que aunque multivariado y complejo, también es reconocible y descriptible, pero no es posible manipularlo en formas simples, pues en este proceso intervienen muchas variables (Shapero, 1975).



Shapero identifica el proceso de emprendimiento como un todo interrelacionado, y no lo mira como un individuo independiente con unas características especiales; sino como alguien para quien el entorno juega un papel fundamental en el proceso emprendedor. El nacimiento de empresarios y la creación de empresas, según Shapero, van ligados a una entropía de factores culturales, sociales, económicos y psicológicos que afectan al individuo, el cual, a su vez, se encuentra influenciado por las experiencias vividas y por su formación académica, que le generan una percepción individual de los hechos que motivan su creación empresarial.

Posteriormente, Jeffry Timmons y Stephen Spinelli, en su transcurrir académico e investigativo en universidades como la de Harvard, generaron diversas teorías alrededor del tema del emprendimiento y la creación de empresas. En ellas hablan de la importancia de: “El líder empresarial que inyecta: imaginación, motivación, compromiso, pasión, tenacidad, integridad, trabajo en equipo y visión” (Timmons y Spinelli, 2004, pág. 95). El líder es indispensable dado que, según Timmons y Spinelli: “La E-generation (generación empresarial) está cansada de que se crea que liderar es administrar y gerenciar. La gente hoy día quiere ser liderada y no administrada; la gente está cansada de la arrogancia y la prepotencia de los ejecutivos” (Timmons y Spinelli, 2004, pág. 96). Estos autores involucran un concepto adicional: “el líder”, pues para ellos el proceso de emprendimiento es indisoluble del liderazgo, donde este último es apropiado por un individuo emprendedor que se compromete con todo un proceso, pero que está acompañado por un equipo de trabajo, el cual no solo es dirigido por él, sino que, adicionalmente, sigue un norte propuesto por el emprendedor, como generador de ideas y de empleo.

En Colombia, la Red Nacional para el Emprendimiento, que lidera la política de emprendimiento, tiene un esquema colaborativo no solo con el liderazgo de la misma, que está en cabeza del MCIT, sino con la gran cantidad de instituciones que vincula para su desarrollo.

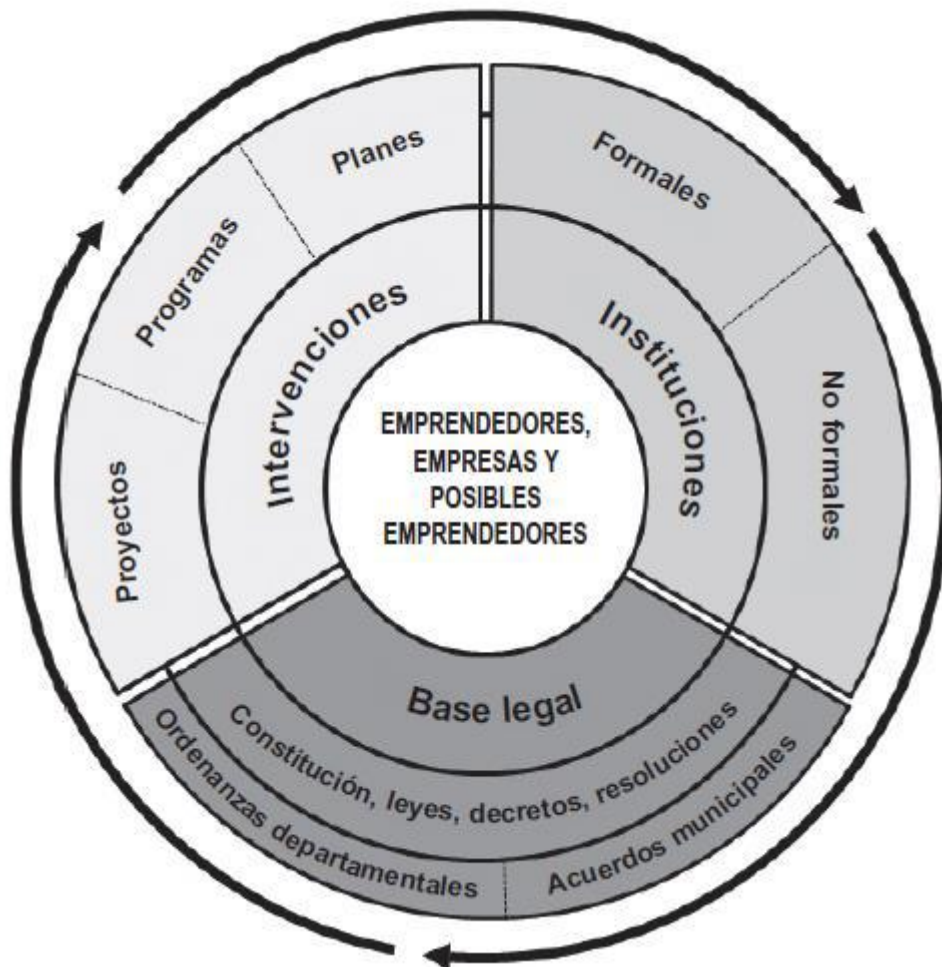


Figura 1: Componentes de una política de emprendimiento

Fuente: Política de emprendimiento en Colombia, 2002-2010 (Tarapuez, E., Osorio, H., y Botero, J., 2013: 274).

## Metodología

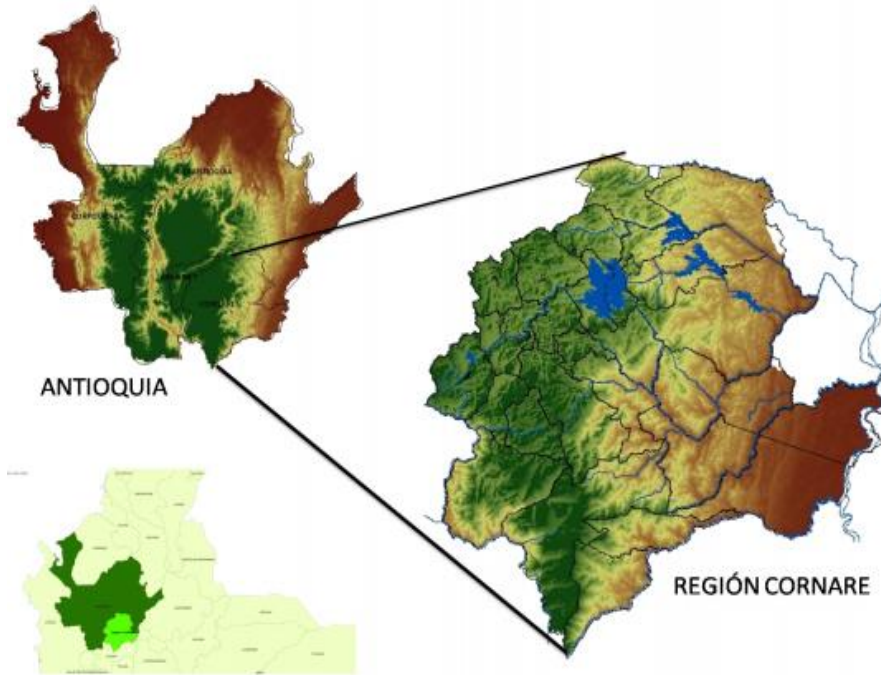


Figura 2: Jurisdicción Cornare

Fuente: Plan de acción

La propuesta del presente estudio de caso es involucrar a los municipios de la jurisdicción del Cornare, que es la subregión del Oriente Antioqueño; a través de una organización llamada Transforma-Oriente que tiene sus instalaciones en el municipio de Rionegro y será quien gestione y proponga iniciativas de articulación para fomentar un modelo agrario diferente, con la participación de todos; para recuperar la vocación agrícola desde un tema de equidad, mercado justo y transformación rural del territorio.

La subregión del Oriente Antioqueño tiene grandes potencialidades tanto desde la capacidad de la gente, como de la disponibilidad de sus recursos. En la actualidad es posible evidenciar un alto porcentaje de ecosistemas degradados, tanto por intervenciones antrópicas

como de origen natural; pero con posibilidades de recuperación y de aprovechamiento en labores productivas (ver mapa figura 2).

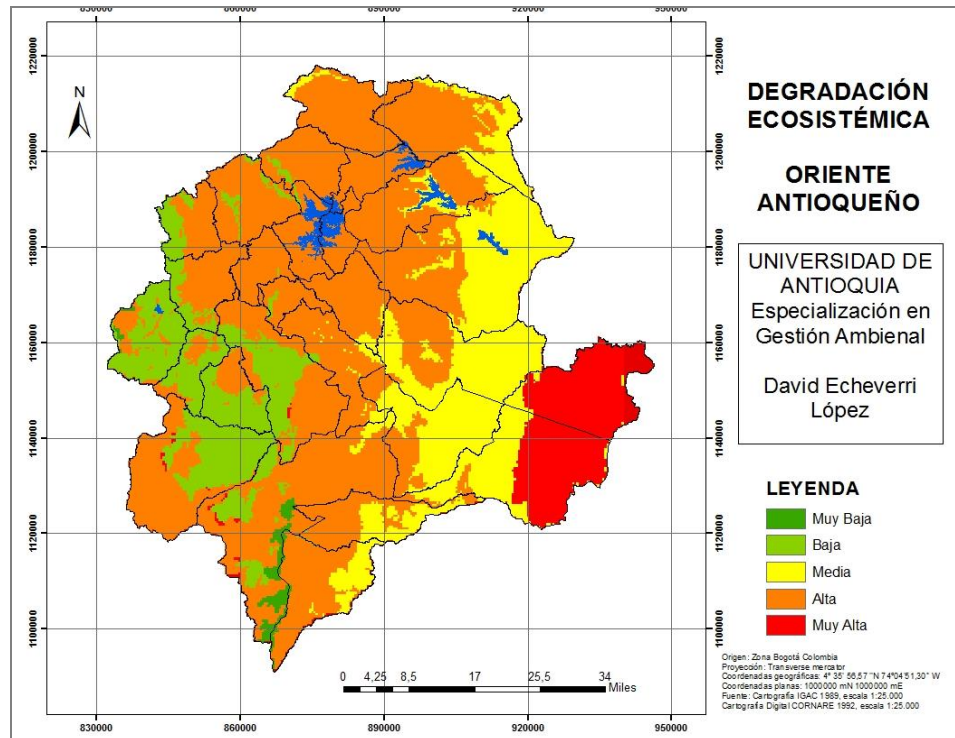


Figura 3. Ecosistemas degradados - Fuente: Cornare

## Estrategias

- La iniciativa debe estar articulada a los diferentes planes de la región como son los: POT's, Planes de Desarrollo Municipales, Departamentales, El Plan de Gestión Ambiental Regional (PGAR) y el Plan Estratégico del Oriente Antioqueño; ya que el desarrollo local y regional debe entenderse en una sola línea con Políticas implementadas que permitan el avance de cada uno de los proyectos sin estar sujetos a intereses políticos y permitan lograr el gran objetivo de TRANSFORMA-ORIENTE, que es una

organización que propone un nuevo modelo profundo de política agraria articulado a las nuevas dinámicas sociales.

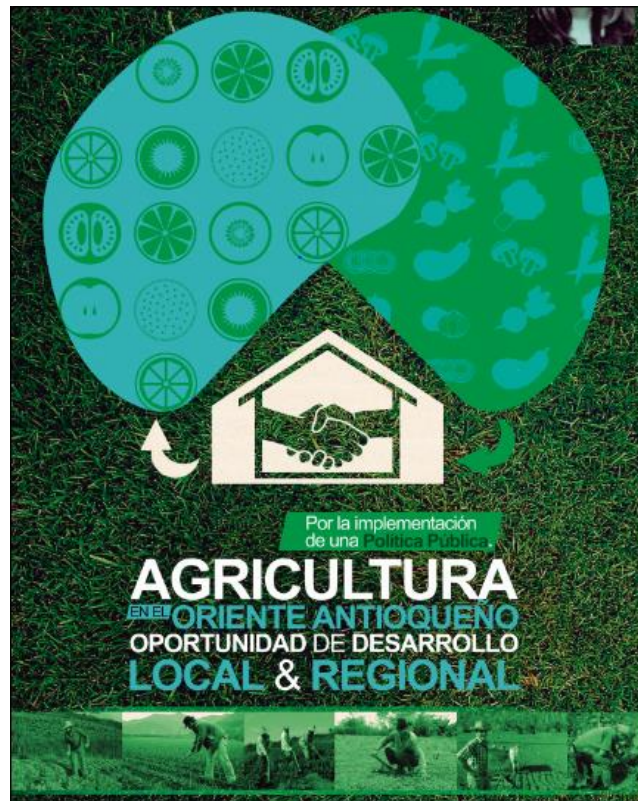


Figura 4 :Diseño campaña de articulación

Fuente: Elaboración Propia (2016)

- Trabajar por la comercialización de los productos en la región con el apoyo de las grandes cadenas asentadas como Éxito, Jumbo, Carulla y demás industrias del requieren de los productos para la elaboración de mermeladas, salsas, aromáticas, pulpas y deshidratados.
- Realización de semilleros con hijos de campesinos para recuperar la vocación a la actividad agrícola y entender las diferentes posibilidades y como se puede a través del emprendimiento rural recuperar las costumbre y el significado de esta actividad.





Foto 1: Semillero con niños  
Fuente: Plan de Acción Cornare

- Realización proyectos de recuperación de suelos degradados, desertificados y con pocos nutrientes, para que puedan ser aprovechados y beneficien a familias de escasos recursos.



Foto 2: Cultivando en familia  
Fuente: Plan de Acción Cornare

- Apoyo a las plazas de mercado para el intercambio de productos y comercialización.
- Capacitación a las comunidades rurales, para incrementar su capacidad de decisión, visión y emprendimiento.



Foto 3: Actores del territorio

Fuente: Plan de Acción Cornare

- Gestión de Convenios de Cooperación entre el sector educativo y otros sectores como el de los productores y las instituciones del sector agroecológico para desarrollar acciones de capacitación, pasantías, prácticas estudiantiles, experimentación campesina, enfocadas fundamentalmente al manejo y conservación de recursos naturales, haciendo del territorio un espacio recuperado y autóctono.



Foto 4: Fortalecimiento productivo

Fuente: Plan de Acción Cornare

- Participación, donde se involucren a las comunidades campesinas para entender las principales problemáticas que se desprenden desde la actividad agrícola y que medidas de mejoramiento y producción más limpia se pueden implementar.
- Implementación de desarrollo de tecnologías apropiadas y más limpias, acordes con la realidad social, ambiental, económica y cultural propias de la región.
- Desarrollo y ejecución de estrategias tendientes a promover la seguridad alimentaria familiar, local y regional, con énfasis en el enfoque de la administración familiar y del uso de los materiales más representativos de la cultura autóctona de la región y de el mercado-justo
- Promover el desarrollo sostenible en todos los sistemas productivos para mejorar la oferta natural
- Utilización de medios informativos para la sensibilización y estrategia de articulación a los objetivos de la organización.





Figura 5: Plegable propuesta de articulación  
Fuente: Elaboración propia (2016)

## Discusión

La participación del sector primario en la producción total cada vez es menor, sin embargo hay un aumento importante de personas viviendo en el sector rural con condiciones preocupantes de pobreza y dificultades para la generación de empleo e ingresos. Pero con responsabilidades de atender grandes poblaciones urbanas donde la inversión social es más urgente que en la rural; generando cada vez más un mayor brecha entre las dos.

Desde la organización se busca fortalecer el tema de asociatividad y cooperativismo, ya que de esta forma es que la población rural tiene un diagnóstico de los problemas presentes, y es

capaz de trabajar en equipo para identificar las mejores estrategias de solución. En esta medida el fortalecimiento institucional toma importancia por que permite una nueva forma de hacer gestión en lo local e impulsa procesos acelerados de desarrollo; potencializando la confianza, la capacidad de aprendizaje, las innovaciones, la circulación de ideas, los acuerdos y consensos sociales, los propósitos comunes, los soportes sociales para los negocios y la cultura local; permitiendo la modernización de los aparatos productivos locales mediante su reconversión y reestructuración, para una mayor relación con otros sistemas y su entorno.

La Organización trabaja por una problemática rural moderna más integrada a los mercados, a la ciudad, a lo global pero buscando aferrarse a lo local; integrando los mercados, generando mayores ingresos e interacciones entre el campo y un entorno cultural, económico y político que esta en constante cambio.

La territorialidad incluye también la mayor integración entre lo urbano y lo rural y la necesidad de hacer más difusa su separación. Cuando la territorialidad implica la percepción de mayores escalas de agregación de las unidades rurales, aparecen elementos fundamentales en el análisis de la nueva ruralidad como la importancia de la diversidad o heterogeneidad como elemento fundamental del mundo rural contemporáneo

Para comprender los sistemas rurales y aún más cercana relación entre lo social, lo ecológico o lo económico y productivo; es importante tener una integración de lo rural a lo territorial pero también por una mayor articulación de los modelos mentales ambientales de los problemas adaptativos y de racionalidades de los actores rurales.

Ante la ausencia de un papel socialmente aceptado, surge la necesidad de interpretar las demandas de la sociedad y de formular las nuevas funciones que sustituyan a las tradicionales. En este proceso de mutación de papel, pueden encontrarse razones para arbitrar políticas de fomento y apoyo al sector o, por el contrario, puede resultar evidente la conveniencia de reducir progresivamente el apoyo del pasado. La agricultura y el mundo rural se enfrentan a este tipo de proceso. Y, por ello, enfrentados a la necesidad de encontrar su nuevo papel en la sociedad se ven inmersos en una compleja trama de intereses, percepciones sociales, enfoques teóricos y políticos, de los que debe surgir una nueva política y un nuevo desarrollo rural; que trabaje en función y haga presión a la desprotección del sector agrario

La problemática rural se ha incrementado por que la población rural se encuentra dispersa en territorios de baja densidad; ignorando el entorno “urbano” de las comunidades rurales e impidiendo a estas poblaciones acceder a condiciones de bienestar (servicios e infraestructura básicas) y a los avances de la cultura (alto analfabetismo y malas condiciones de educación), además de que hay subvaloración de lo rural y sobrevaloración de lo urbano, creando condiciones para fuertes flujos migratorios desde el campo a las ciudades.

En este sentido es necesario que haya intervención pública a favor del medio rural que permita una transformación productiva desde mercados más dinámicos.

Con el rápido pasar del tiempo y las diferentes dinámicas de desarrollo, una sociedad mejora su nivel de vida, las necesidades básicas van evolucionan, de igual forma las expectativas de la población y las funciones que le pide a sus sectores productivos, a sus territorios, a sus instituciones y a sus colectivos sociales. En este sentido el sector rural con su papel tradicional de productor de alimentos debe innovar y evolucionar; para poder alcanzar un modelo profundo

de política agraria; donde se incorporen amplios territorios con enormes potencialidades productivas, pero que hoy soportan gravísimas carencias y deficiencias estructurales.

La empresa reconoce la importancia de la planificación del sector primario en el componente territorial, preocupándose por que suelos de una alta fertilidad natural, sean reglamentados y administrados, destinándose su uso principal a la producción de alimentos, planteándose unos usos complementarios que den un valor agregado, que permitan estrategias mas innovadoras y la participación de nuevos mercados.

## **Resultados**

Transforma- Oriente pretende con los diferentes líderes del territorio: comunidades campesinas, administraciones municipales, Corporación ambiental, gremios de productores e instituciones; que de forma concertada se pueda resolver el problema de dispersión de esfuerzos, recursos y de gestión; para promover el desarrollo sostenible en todos los sistemas productivos y de esta forma mejorar la oferta tanto económica como naturalmente. La propuesta se implemento en Rionegro, municipio dinamizador de la economía del Oriente Antioqueño.



Figura 6. Iniciativa a implementar en el municipio de Rionegro  
Fuente: Elaboración propia



Foto 5: Plaza de mercado Rionegro - Fuente: Propia

Los campesinos del municipio de Rionegro han recuperado su valor por el campo y las actividades agrícolas, reconocen las posibilidades de mejoramiento de la calidad de vida a través de esta vocación perdida.

Los intermediarios y comerciantes de productos agrícolas, reconocen la importancia de pagar precios más justos a los agricultores de la región.



Foto 6: Plaza de mercado Rionegro - Fuente: Propia



Tanto los campesinos como los comerciantes han sido capaces de expresar a Transforma-Oriente las principales necesidades y dificultades del sector agrícola.

Transforma- Oriente ha logrado que las alcaldías reconozca la inversión que requiere tanto la infraestructura productiva, como los suelo del oriente antioqueños; además de la implementación de tecnología y capacitación a las comunidades rurales.



Foto 7: Plaza de mercado Rionegro - Fuente: Propia

### **Referencias bibliográficas**

McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. Nueva York: Van Nostrand.

Solomon, M. R. (2013). Comportamiento del consumidor (pp.127-128). México: Pearson.

Shapero, A. (1975). The Displaced, uncomfortable Entrepreneur. *Psychology Today*, 9(nov.), pp. 83-85.

Tarapuez, E., Osorio, H., y Botero, J. (jul-sept, 2013). Política de emprendimiento en Colombia, 2002-2010. *Estudios Gerenciales*, 29(128), p. 274-283.



Timmons, J. A., y Spinelli, S. (2004). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. Boston: McGraw-Hill.

Varela, R. (ed.) (2011). *Desarrollo, Innovación y Cultura Empresarial, I, Entrepreneurship..*  
Santiago de Cali: Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial (CDEE) – Universidad  
ICESI. En  
[http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/item/5289/5/Entrepreneurship\\_volumen1.pdf](http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/5289/5/Entrepreneurship_volumen1.pdf) Varela, R. (2001). *Innovación empresarial: arte y ciencia de la creación de nuevas empresas*. Bogotá: Pearson Educación.



